

月刊コンピューターテレフォニー
Computer TELEPHONY

CRM実践、コンタクトセンター構築・運営のための専門誌

特集 **いま求められる
『クレーム対応』の処方箋**

2008 FEB
2
No.109



Part.1 現状と課題

的確な「見極め」「記録」とマネジメント力が クレームの“負のスパイラル”を防ぐ

コールセンターにとって永遠のテーマ「クレーム対応」。顧客保護、コンプライアンス遵守を背景に、ますます量的質的に変化してきた。センター現場での的確な「見極め」と「記録」が重要なのはもちろんだが、“発生前”を含むリスクマネジメントを推進するためには、企業組織全体の取り組みが必須だ。もはやコスト要因ではなく、今後の企業存続を左右する戦略的視点が求められる。

あらゆる業界に存在する苦情・クレーム。どれだけ商品やサービスを良くしても、クレームは決してなくならないのが現実である。それどころか、むしろ増えているのが昨今の状況だ。さかのぼれば、PL法に始まり訪問販売法改正や消費者契約法、そして個人情報保護法の施行と法的な整備が進み、これによって消費者（顧客）の権利意識がますます高まってきたことが背景にある。さらに、大きな社会問題になった保険金不払いをはじめ不祥事が相次いだ金融業界では、企業に対する顧客の信頼感が大きく揺らいでいる。加え

て金融自由化以降、商品・サービスが一段と多様化・複雑化していることから、ここ数年で金融のコールセンターや顧客相談窓口へのコール数が急増している。このなかには当然ながら苦情・クレームと、それを内包するコールが多く含まれている。

企業ではCS（顧客満足）を重要視しその向上に力を入れているが、ただ、CSが高くなればクレームは少なくなるかと言えば、存外そうでもなく、「逆に増加する傾向があります。CSとクレームの相関関係は、CSが高くなるにつれ、クレームも多くなるのです。これは、サービス

品質が高い会社ほど顧客の期待値も高くなり、顧客が要求する『あたりまえ』のレベルが向上するため、と言えるでしょう」と、JBMコンサルタントの玉本美砂子社長は指摘する（図1参照）。

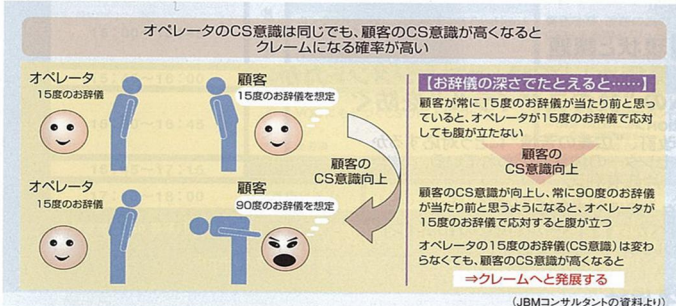
このことは、調査をするとよく分かると、玉本社長は言う。

「例えば、各地域に支店を設けている会社で比較してみます。都会の支店の対応品質は高いにも関わらず、クレームは多い。逆に、地方の支店の対応品質は低いにも関わらずクレームは少ないという現象が見られます。サービスに対する顧客の目が肥えてきただけに、サービス競争が激しい所ほど、顧客はより高品質な対応を求めるようになると考えられます」

ロジカルクレーム、広義の苦情 改めて“現場力”が問われる

企業において、顧客対応の最前線であるコールセンターでは、当然ながら苦情・クレーム対応マニュアルを整備し、これに基づく対応話法や

図1 CSとクレームの相関関係



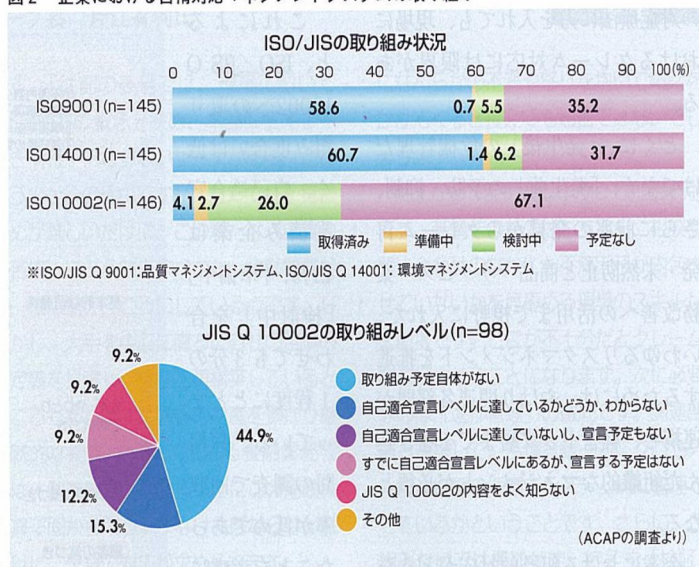
オペレータ教育を行っているところが多い。しかし、「穏やかに話す顧客で、ただの問い合わせや相談だと判断したら、実は大きなクレームになった」というように、従来の対応法では見極めることが難しいケースが増えてきているようだ。

例えば、「もういいです」と言われて顧客に電話を切られるケース。オペレータとしては文句を具体的に付けられた訳ではないのでクレームとは認識せず、ログ（記録）も残らない。ところがその後、「あの会社はひどい」という苦情が、消費者相談センターや業界団体の相談窓口、さらに所轄官庁に直接寄せられたとしたら、その企業としてのリスク管理態勢が問われることになる。

また、「最近、とくに企業が対応に苦慮しているのが、事前に事実関係や関係法令、前例などを調べ、理路整然と主張し、企業側の論理やルールについて説明責任を果たすまで納得しないといたクレームです」と、日本能率協会コンサルティングCS/マーケティング事業部の江渡康裕チーフ・コンサルタントは言う。江渡氏はこれを「ロジカルクレーム」と呼んでいる。

さらに、顧客保護の視点、コンプライアンス遵守を一段と強化している金融庁は、金融検査マニュアル改訂版でのチェックリストとしてコールセンターに特化した項目を随所に明記している。そして、旧マニュアルでは「苦情処理」としていた表現を「顧客サポート等」に改めている。

図2 企業における苦情対応マネジメントシステムの取り組み



この新たな概念の導入により、「苦情」を狭く捉えることなく、問い合わせや相談に含まれている顧客の不满、要望にどう対応するかという観点から検証を進めることになった。「これによって、金融機関では苦情・クレームの定義そのものを改訂する必要に迫られ、新たな「見極め力」が問われています」と、金融の顧客サービス事情に詳しい、プロシードの片江有利取締役・金融事業グループ長は語る。

一方、電話だけでなくEメールでコンタクトをする顧客も増えた。メールでのクレーム対応について、JBMコンサルタントの玉本社長は「メールは万全なコミュニケーションツールではなく、むしろコレスポンスツール。緊急対処としてメールを使う場合もありますが、やはり顧客と直接話すのが原則です」と話す。

それでもクレーム対応にEメール

を使う場合の注意事項として、同氏は①クイックレスポンスをする、②過度な感情移入をしない、③送信前に必ず再チェックする、の3点を挙げる。

このように、ロジカルクレームなどの高度化・複雑化、顧客サポート等という「広義の苦情」と、クレームを取り巻く環境の変化に対して、コールセンターをはじめとした顧客コンタクト現場では、改めて対応マニュアルの見直しや、実情に即したロールプレイングなど教育・トレーニングの再徹底を早急に進める必要がある。オペレータ個々にスキルアップし、絶えず“現場力”を高めていかなければ、かえってクレームを増幅する結果を招きかねないことは言うまでもない。

対症療法では限界がある 企業組織全体の取り組みが必須

しかし、いくらコールセンターで

の対症療法に力を入れても、現場におけるクレーム対応には限界がある。

とくに、「発生後」の危機管理だけでなく、「発生前」の予防・抑制、さらに前兆の発見からクレーム再発・未然防止と商品・サービス・業務改善への活用まで視野に入れた、いわゆるリスクマネジメントを推進するためには、やはり関連各部門が連携し、経営トップ層までを巻き込んだ組織的なマネジメントが必須となる。

企業における組織的対応がどうなっているか。消費者関連専門家会議(ACAP)は会員企業に対して苦情対応の国際規格であるマネジメントシステム「ISO 10002」(日本語版は「JIS Q 10002」)の取り組み状況に関する調査をしている(2007年5月実施、同7月発表。実施機関はACAP研究所)。

これによると、ISO/JIS Q 10002への取り組み度合いは低く、自己適合宣言済み企業は4.1%、「準備中」「検討中」を合わせても3分の1程度にとどまっている。短期間の調査で回収率が低めであったことを考慮に入れても、普及

はこれからということが判る(図2参照)。さらに、「自己適合宣言をする予定がない」と答えた企業に、自社の取り組みレベルを尋ねたところ、「取り組み予定自体がない」(44.9%)「内容をよく知らない」(9.2%)などで半数を超えるが、「す

で自己適合宣言レベルにあるが、宣言する予定はない」(9.2%)という回答もあった。

逆に、「既に自己適合宣言をした」という企業に、宣言後のメリットを尋ねたところ、「社内の消費者志向の意識が高まった」「社内の消費者志向体制が強化された」「対外的な反応・評価がよくなった」との回答が得られたという。また、「準備中」の企業を含めて、社内システムの構築に消費者対応部門が関与したかどうかの質問には、100%関与しているとの結果であり、消費者対応部門が主導して社内構築を進めていることが判る、としている。

「クレーム対応はお客様相談室の仕事」「コールセンターに任せておけばいい」といった認識では、企業組織としてのクレーム対応マネジメントは機能しない。そのまま放置し組織としてのクレーム対応を誤れ

図3 クレーム記録の記入(入力)例

クレーム記録の4要素

- ① 不満内容………何にどの程度不満なのか
- ② 要求事項………何を要求しているのか(明示・暗示)
- ③ 事実関係………クレームの原因・背景にある事実・意見・感覚
- ④ 対応者の気づき………注意事項、対応上の工夫

記録のポイント

基本的な留意点

- ◆5W1Hで網を張り、重要なことをメモする
- ◆相手の言葉を極力そのまま表現する
- ◆事実と推測は区別できるようにメモする
- ◆デリケートな問題の時は、助詞を正しくメモする…「危険がある」「危険もある」

会話・やりとりでの気づき

- ◆「顧客の発言・行動」あるいは「自分の発言・行動」どちらかではなく、両方記入する
- ◆また、その時に下した**自分の判断(状況判断・顧客判断)**も記入する

自分自身の気づき

- ◆気づいたことだけでなく、**気づきに至った背景**まで記入する

顧客の気づき

- ◆不満・要望などだけでなく、その**原因やきっかけ**も記入する

(日本能率協会コンサルティングの資料より)

図4 苦情管理の自己診断チェックシート

| 苦情管理のチェックポイント | | Yes or No |
|---|--------------------------------------|-----------|
| Yesの数が8以下であれば、苦情管理システムそのものが危険にさらされている | | |
| ステップ1 苦情管理システムの手順 | 顧客満足を企業方針に盛り込んでいますか? | |
| | 社内の苦情管理システムは文書化されていますか? | |
| | 苦情管理システムの運用についてマネージャ層が責任を持っていますか? | |
| | 苦情管理システムの手順は社内に浸透していますか? | |
| ステップ2 苦情管理システムの運用 | 苦情を解決する責任をコールセンターのフロントスタッフは理解していますか? | |
| | 重大な苦情は、シニアマネージャに即時連絡される仕組みになっていますか? | |
| | 苦情対応のスタッフのための研修プログラムがありますか? | |
| ステップ3 苦情の再発防止 | 苦情管理システムに載った課題の解決に取り組んでいますか? | |
| | 顧客の苦情や不満を生み出す因子を特定できる分析システムがありますか? | |
| | 苦情発生時の根本分析ができる仕組みになっていますか? | |
| ステップ4 苦情管理システムの効果 | 苦情発生時の再発防止を行うものになっていますか? | |
| | 苦情発生時の予防策の策定を推進できる体制にありますか? | |
| | 苦情管理システムが効果的に機能していることを確認する仕組みがありますか? | |
| | 苦情の分析結果を経営層に報告していますか? | |
| 社内外の関連部門と苦情管理システムを共有していますか? | | |
| 社内外の関連部門を見わけて、苦情管理システムが効果的に機能していないところを把握していますか? | | |

(プロシードの資料より)

Suggestion 1

マニュアル改訂、“広義の苦情”にどう対応するか 金融コールセンターの体質が問われている

プロシード 取締役・金融事業グループ長 片江有利氏



金融検査マニュアル改訂版では、要求項目のなかに初めて「コールセンター」が明記されています。銀行をはじめとした金融機関の顧客保護、コンプライアンス遵守の姿勢が、コールセンターの在り方を含めて問われています。なかでも、厳しくチェックされるのが苦情・クレーム対応です。従前のマニュアルでは、例えば苦情処理の問題で大きなトラブルになっている場合に、そのプロセスを追うためにコールセンターがヒアリングを受けたり、資料提出を求められるケースはありましたが、今後はコールセンター自体の体質が問われ、もしトラブルが起こった際には、センター業務そのものもきっちり検査されるでしょう。

加えて改訂マニュアルでは、従前の「苦情処理」を改め、「顧客サポート等」という概念を用いるようになっていま

す。「従前の表現では、現場において『苦情』の概念を狭め、本部に伝えるべき情報が伝わらないケースがある」というのがその理由ですが、ただでさえ見極めが難しいだけに、この新たな「広義の苦情」にどう対応すべきか、金融機関が一律に悩みどころにしている点です。しかし、大手を中心に直ちに自社の苦情の定義を見直し、体制を再構築しているところもあります。顧客の財産を預かり継続的な関係がベースになる金融業務では、製造業など他業種以上にこの問題に真正面から取り組まなければならないだけに、早急の対応が求められます。

そもそも、金融機関のコールセンターは最初から二次対応のケースが多いと言えます。一次は営業店舗や代理店で、そこでは埒があかない、未解決の問題が廻ってくるわけで、その意味では顧客は既

になんらかの不満や怒りを抱いて電話をかけてくると捉えても過言ではないでしょう。

ですから、まず大事なのは「原因究明」です。苦情そのものはもちろん、相談や問い合わせのなかにも不満因子が内包させていないかを見極める現場のスキルが大前提です。ここが不十分だとクレームを増幅させることになります。次に必要なのは「進捗管理」の徹底です。関連部署と連携して、苦情登録→対応プロセス→解決結果の循環を系統的に管理できているかということです。さらに、仕組みだけでは機能せず、絶えず「検証」することが重要です。コールセンターにおいては、新たな苦情の定義を盛り込んだコールモニタリングを励行するなど、苦情対応に端を発して運営の基本が改めて問われているのです。(談)

ば、顧客損失という致命的なダメージをこうむる事態にも発展しかねない要素をはらんでいることを忘れてはならない。金融庁では先の金融検査マニュアルにおいて、「経営陣によるリスク商品の販売態勢の構築が不十分な事例」（ある地域銀行）や、「苦情等や個人情報保護に対する管理態勢が不十分な事例」（主要行及び外国銀行支店）といった悪い評価事例をWebサイトなどで具体的に公表し、継続検査の対象にしている。

クレームは“諸刃の剣” コスト要因でなく戦略的視点へ

一方、コールセンターをはじめとした顧客コンタクト部門が、VOCな

どを起点に他部門との連携を働きかけ、さらに経営層の理解を得る活動を積極的に行うことが求められる。

その際、重要なポイントになるのは、コールセンターなどの現場で作成される「クレーム記録」だ。そもそも、ここでの記録（ログ）の内容が不十分であったり、不明瞭・不的確であったりすると、原因究明が進まず、さらに再発防止につながらない。そのためには、顧客の不満内容や要求事項、事実関係、対応者の気づきの要素に留意し、しっかりと記録しなければならない（図3参照）。

また、企業がクレームにどの程度組織的な対応をしているか、その度合いをチェックするための自己診断

シートを図4に示した。参考にしていただきたい。

「クレームは宝の山」とも言われてきた。たしかに、苦情や要望など顧客の声を起点にした情報から、新たな商品やサービス、業務改善に結びつけることは可能だ。この意味では宝と言えるが、同時に一歩対応を誤ると企業に重大な損失をもたらすリスクを持つ“諸刃の剣”だ。

顧客保護、コンプライアンス遵守がますます問われている今日において、クレーム対応は企業にとって、コスト要因ではもはや有り得ず、今後の企業存続を左右するという視点に立った戦略的な取り組みでなければならない。

コールセンター現場で実践すべき『好印象』『べからず』『メール対応』の10ポイント

JBMコンサルタント 代表取締役社長
玉本美砂子



かつてはクレームと言えば、いわゆる「物クレーム」＝商品の破損、不備などが多くを占めていましたが、近年では「人クレーム」＝応対品質に対するクレームが増えている傾向にあります。企業が製品力だけでなく、高付加価値を追求してサービス力を競うようになってきたのに伴い、それだけ顧客のサービスに対する目も肥えてきたのではないのでしょうか。このような環境のなか、コールセンターではますますクレーム対応の重要性が増してきています。

コールセンターにおけるクレーム対応で、まず気をつけなければならないことは、「クレームかそうではないかの見極め」です。ただの問い合わせ、相談だとタカをくくっていたら、実は大きなクレームだったということがよくあります。これは、顧客が強い語気で話すとクレーム、穏やかに話すとクレームではない、という単純な判断をしてしまうことに起因します。

クレームの本来の意味は「主張」。つまり、「なんらかの不利益が会社によってもたらされた時の顧客の主張」です。顧客の語気が荒ければクレーム、そうでなければクレームではないと判断しているのは、大きな惨事への第一歩となってしまう。また、最初は顧客が穏やかに話していても、オペレータの対応が気に入らず語気を強めるということもあります。顧客が始めから「怖い人」ではなく、オペレータが怖い人に変身させてしまうケースです。

「なんらかの不利益を顧客が訴えている」——この判断が生じた時にクレーム

対応は始まります。できる限り早めに正しい判断をすることが必要です。また、「申し訳ございません」といった謝罪の言葉は大変重要な役割を果たします。第一声の「申し訳ございません」の言い方で対応の流れが左右することはよくあります。

事実をよく確認していないうちに「申し訳ございません」と謝罪してしまうと、会社の非をすぐに認めたことになるとするムキもありますが、これはあくまで「電話をするという手間を顧客にとらせてしまった」ことに対する謝罪であって、顧客の言っている内容を全面的に認めるということではありません。

また、無理難題を突きつけてくる顧客に対しても「申し訳ございません」は適宜な言葉です。反論すれば、ますますクレームは大きくなりますし、逆に聞き入れたら会社にとって不利益が生じる時は、まずは「申し訳ございません」とひたすら言い続けることも対応のコツと言えます。

顧客に好印象を与える4つのベスト応対術

顧客に好印象を与えるクレーム対応のポイントをいくつか挙げてみます。

①自分が話すより顧客の話を聴く

人は自分の話をしっかりと共感をもって「聴いて」くれる人を歓迎します。仮に、そのクレームに対する対処法がすぐに見出せても、応対者が最初から滔々と話すのではなく、まずは顧客の話を十分に聴くことです。とくに、会話の前半部

は事実の確認と顧客の気持ちを理解するところですから、会話の分量は顧客が9割、応対者が1割くらいでもいいでしょう。

②“エネルギーの交換”をする

顧客の怒り度合いに合わせた自分の「申し訳なさ」の表現をすることです。顧客が大変怒っている時に、さらっとした「申し訳ありません」では、会話はミスマッチになります。顧客の怒りのボリューム以上に応対者は「申し訳なさ」を表現しましょう。そのことが会話を応対者がリードすることにつながります。これを筆者は「エネルギーの交換」と呼んでいます。顧客がクレームにかけたエネルギーが対応の言葉にけることにより、顧客に温度差（「こっちはこれだけ困っているのに、あなたは淡々と事務処理をしているではないか!」という顧客の気持ち）を感じさせないようにするのです。

③イメージを働かせる

これは、良い応対者と、良くない応対者の分かれ目ともいえることです。応対者は顧客がどんな状況でどのように困っているかをビジュアルに頭で描きます。そうすることにより、言葉で言い表せていない顧客の真意をつかみ、顧客の要求がある前に対処や提案を先取りできるようにします。営業でも同じですが、顧客の状況、気持ちを「感じとる」ことができない人はいい仕事は望めません。言葉とイメージが共生できるようになるために、画像を思い浮かべる訓練を是非しま

しょう。そうすることにより、顧客の気持ちがかかる（読める）ようになってきます。

顧客の「単語」をとらえる

顧客が繰り返し言っている言葉に耳を傾けます。顧客が何度も繰り返す言葉には、顧客の心理が表出します。全体を漠然と聞くのではなく、キーになる「言葉」を聴き取り、そこから顧客の状況、気持ちを紐解いていきます。

ぼやを大火事にしない 3つの「べからず集」

反対に、クレームを大きくしてしまう対応を述べます。ぼやを大火事にしないための、言わば「べからず集」です。

即反論・言い負かし・ひけらかし

ベテランのオペレータに多いのですが、業務内容をよく知っているがゆえに、顧客に「教えてやろう」という対応をする人がいます。クレーム対応はテレビの討論番組ではありません。あくまで顧客満足を目指すものです。顧客を論理だけで説得しようとするのではなく、心理的ニーズを満たし、「納得感」を与えるのがクレーム対応です。決して「戦い」ではありません。「負けるが勝ち」ということもありえます。言葉の数で顧客を圧倒するのではなく、表現方法がポイントになるのです。「何を言うか」と同時に「どのように言うか」に配慮できない限り、良い対応はできません。

威圧的・冷たい・語尾がきつい

「どのように言うか」の範疇に入りますが、心を尽した言葉遣いで自分では話しているつもりでも、顧客には嫌な感じに聞こえていることがあります。その原因は、言葉そのものよりも「言葉を発する音」が悪いということにあります。電話は耳だけのコミュニケーションツールですから、相手は「音」を聴いています。文字に直せば問題のない表現でも、

「音」が悪ければ「威圧的」「冷たい感じ」と受けとられかねません。「音」が悪くなる最大の原因は語尾がきつくなることにあるでしょう。「～でえ」「～があ」「～かあ」など、文節の切れ目の助詞が妙な語尾上げになっていたり、やたらと強い、きつい音になっていたりする人は多いです。語尾をはっきりと言うとともに、「やわらかく着地」させることを心がけましょう。

顧客の要求を鵜呑みにする

丁寧な対応、やわらかい対応といっても、すべて顧客の要求を呑むわけにもいかないケースがあります。会社の利益を守るのは応対者の仕事です。顧客の気持ちをくみとり共感しながらも、会社と顧客の間に立って、「本当に申し訳ございませんが、それはいたしかねます」とはっきりと、しかし、困った（自分も困っている）という表情を醸し出しながら言えるようになれば、より上の対応スキルを身につけたといえるでしょう。顧客に「これ以上言っても仕方がない」とあきらめさせるのも一つの対応方法です。

「文字通り」では済まされない メール対応の3要諦

さて、最近では電話だけでなくEメールでの対処も課題になります。一番大切な認識はメールを安易に考えないということです。顧客と直接話す電話に比べて、「声の表情」でニュアンスを伝えられないメールは、それだけ「文字通り」受けとめられてしまいます。まさか顧客相手のメールに顔文字・絵文字を使えるべくもありませんから、なおさら注意が必要です。

Eメールは万全なコミュニケーションツールではありません。むしろコミュニケーションツールというより、コレスポンスツールです。双方向性が低く、一方的な「通信」になりやすいからです。クレーム対応では、緊急対処としてメールを使う場合もありますが、やはり顧客

と直接話すのが原則です。メールの投げっぱなしは禁物。メールを入れてから、改めて電話をするようにします。

それでもEメールを使う時は、次の点に注意しましょう（ただし、基本的な形式の注意は省きます）。

クイックレスポンスをする

応対者の反応が速いと、顧客は自分のことを優先してくれているという信頼感を持ちます。たとえ、顧客に対する解決案が見出せていなくても、スピードを優先して「ご迷惑をおかけして（ご不便をおかけして）申し訳ございません」などの文面をすばやくメール送信するとよいでしょう。前述したように、この場合の「謝罪」は手間をとらせたことへの謝罪ですから、事実関係がまだはっきりしていない場合でも使えますし、むしろきちりと明記すべきです。

過度な感情移入をしない

Eメールは「声の表情」がないので、微妙なニュアンスが伝えにくいと述べました。個人的な感情を綿々と書き連ねたりすると、よほど表現力がない限り、かえって誤解を生む元になりかねません。メールの文面にはあまり個人的感情を書き込まない方が無難です。

送信前に必ず再チェックする

「言った」「言わない」の問題が電話ではよくクレームの種類になりますが、メールでは記録がはっきりと残ってしまいます。「言質をとられる」どころではなく「証拠」になります。事実の誤認やその場を取り繕うような安請け合いをする、とんでもない結果になりかねません。一旦送ると取り消しできないものですから、送信ボタンをクリックする前に再度推敲を重ねるようにします。もちろん、変換ミスでの誤字や日本語の誤用をする、見識を疑われて会社の信用を落とし、クレームの上塗りになりますので、用心が必要です。